創業セミナー

「事業アイデアの発想から計画書の作成まで」

2012/11/3

板橋区中小企業診断士会　岡田資司

©2012岡田経営労務事務所

講師紹介

- 中小企業診断士
  - 特定社会保険労務士…労務点検、組織設計、等
  - ITコーディネータ…IT点検、IT経営改善、等
- 岡田経営労務事務所＜岡目八目屋＞
  - 囲碁、岡（傍）の目は八目有利な手を考える
- 事業活動
  - 板橋区経営相談員[金曜日]
    - 経営相談に携わる、創業の相談が多い（事業計画書作成支援も）
  - 北区経営アドバーザー(商業担当)
  - 東京商工会議所エキスパート登録
  - 東京都中小企業振興公社専門家登録
  - 板橋区創業支援ネットワーク登録専門員
  - 経営顧問、その他

©2012岡田経営労務事務所

第一章：発想のヒント

- 多様な製品群「アイリスオーヤマ」
- 24時間営業畳店「TTNコーポレーション」
- 緩まないナット「ハードロック工業」
- 本を包む「ダイワハイテックス」
- 引き算の発想「酒商山田」
- 思いついたらすぐ会議「JINS」
- デザイン「伊藤バインダリー」

©2012岡田経営労務事務所

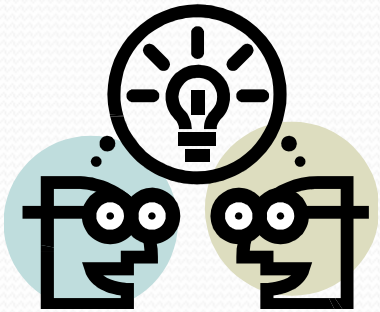
消費者は何を求めているのか？

- 人間の本質は性弱・怠惰
  - 「王様のアイデア」や100円ショップに学ぶ
    - ちょっとした工夫のモノで生活が便利に
    - 枕干しハンガー、鍋沸騰防止、…
  - 代行
    - 家族の代わりに、保育・介護・宅配・掃除・便利屋…
    - 初期三種の神器（冷蔵庫、洗濯機、掃除機）は家事負荷を低めた
      - 注：TV放送開始後、冷蔵庫、洗濯機、白黒TVになった
- 遊びをせんとや生まれむ
  - 希少性、流行・話題
  - 「モノ」から「コト」への流れ
    - 高級な食事そのものより家族や友人と共に、が大切
    - 「モノ」だけでなく「物語」も一緒に提供する
    - 例：ファミリー用の車TV-CM、アップルの製品

©2012岡田経営労務事務所

解決策：柔らか頭

経営者の発想



従業員の発想

専門家の助言

みんなで考える

顧客の意見・要望

組織を変える発想は、
よそ者・若者・ばか者
から生まれる。「**女性**」も

©2012岡田経営労務事務所

顧客は何を求めているのか？

本業（核心）以外では楽をしたい（煩わしい）

顧客企業の活動内容

モノを納めるだけでなく、それにより顧客の活動のどこを便利に出来るか（品質部門軽減等）

供給者として、または顧客企業の活動を代行するものとして、顧客自身が手掛けるより、あるいは競合他社と比べて、Q（品質）、C（コスト）、D（納期）の観点で上回る存在であること。

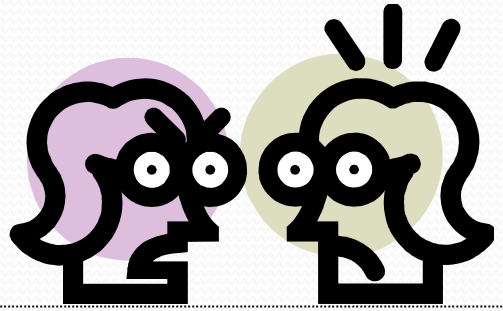
©2012岡田経営労務事務所

発想の方法

- リラックス「シオノギ製薬」「伊藤工機」
- 女性の活用「アテックス」
- よそ者「ライオン」
- 常に考える「未来工業」
- デザイナー活用「エコアス馬路村」

©2012岡田経営労務事務所

発想の方法：顧客から得る



クレームは宝箱。期待しているからこそ文句を言いたくなる。黙って消えていかれると改善もできない。

褒めてもらう。あるレストランでは「ほめてください」シートが置かれている。客も、感動したり感謝したら伝えたいもの。自分達の強みが発見できる。

（例えば納品のついでに）
困っていることや愚痴などを聞く。従業員が困っていること→顧客企業が困っていること→自社が貢献できること

©2012岡田経営労務事務所

発想の方法:ブレインストーミング

質より量
とにかく思いついた案を出す、数多く出した人が偉い

批判厳禁
他人の案に否定的な意見は駄目、繰り返すようなら退場

雰囲気作りが大切(最初に頭の体操をしたり、上下関係を崩すことを宣言したり)

ブレインストーミングが、うまくいかないのは進め方が悪い(原則を守ってない等)

変な案歓迎
常識や実現性を問うてはいけない、変わっているほど得点高

人真似借用歓迎
真似て広げるのは良いこと、他人の意見を聞いて追加修正OK

©2012岡田経営労務事務所

発想の方法：とことん考える

- 突き抜けたアイデアは一人が思いつく
  - 集団で考えていると少し突き抜けた案は可能
    - 「改善」程度なら皆で考える
  - 集団で考えていると極端に突飛な案は無理
    - しかし全ての会議が駄目なわけではない
    - 会議がうまくいかないのは進め方が悪い
  - 考える習慣をつける
    - 発想会議は考え方のトレーニングとして有効
    - 素晴らしいアイデアはトレーニングの結果として個人で
- 突き詰めて考える
  - 場所を変え発想を変え、悩み苦しむ
  - 試作や日常業務がヒントになることも

©2012岡田経営労務事務所

発想の方法：自己否定

- 成功体験を捨てる
  - ×以前～をしたらうまくいった、今は状況が悪いだけ
    - 元に戻る保証などない
  - 歴史は繰り返すが同じ状況にはならない
    - 似た状況にはなるが、同じ状況には戻らない
- 自己再発見
  - 自分では気づかない「自分の価値」
    - 普通のことが実は普通ではないことも
    - 欠点や悪いことが実は価値があるかも
  - 思い込みが自分自身を見えなくする
    - 自分の価値で判断すると見逃す

©2012岡田経営労務事務所

発想のヒント:オズボーン

オズボーンのチェックリスト

転用	新しい使い道は？他分野へ適用はないか？
応用	似たものはないか？何かの真似はできないか？
変更	意味、色、働き、音、匂い、様式、型を変えれないか？
拡大	より大きく、強く、高く、長く、厚くできないか？ 時間や頻度などかえれないか？
縮小	より小さく、軽く、弱く、短くできないか？ 省略や分割できないか？何か減らすことができないか？
代用	人・物・材料・素材・製法・動力・場所を代用できないか？
置換	要素・型・配置・順序・因果・ペースを変えたりできないか？
逆転	前後、左右、上下、順番、役割など転換してみたらどうか？
結合	合体したら？ブレンドしてみたら？ユニットや目的を組み合わせたら？

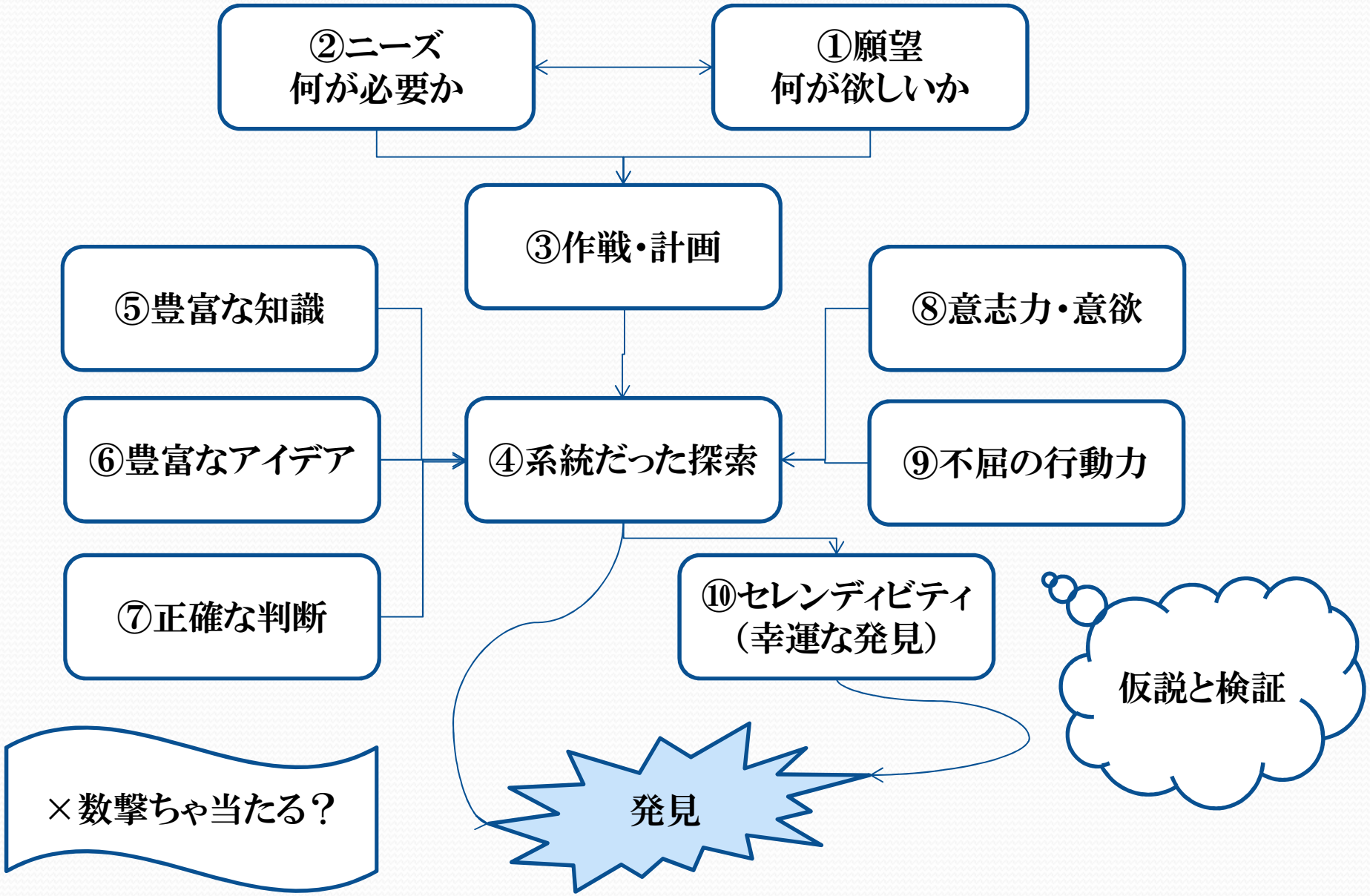
©2012岡田経営労務事務所

天才ならずとも発想できる

- 世の中に完全なものはない
  - どこかに改善したり代替する余地がある
- 三人寄れば文殊の知恵
  - スティーブ・ジョブスにはなれなくても
- 考える社風にしよう
  - 社員が「何も考えない」と怒る社長は考えさせてないだけ
- 好きこそ物の上手なれ
  - 発想することを楽しもう、顧客になろう
- 「できない」は最後の台詞
  - 障害を越える方法を考えつくして、それでも駄目なら
- NoでもなくYes,ButでもなくYes,And
  - 広げて広げて広げて…

©2012岡田経営労務事務所

ノーベル賞根岸英一氏：発見の10項目



第二章：創業することとは

- メリットとデメリット
  - 選択する権限がある
  - 何の保証もない（有給休暇さえない）
- 成功の法則は無いが失敗の法則はある
  - 成功＝才能x努力x運
  - 失敗する人の特徴：独りよがり、振り回される、他人のせい
- やりたいこと、やれること、求められること

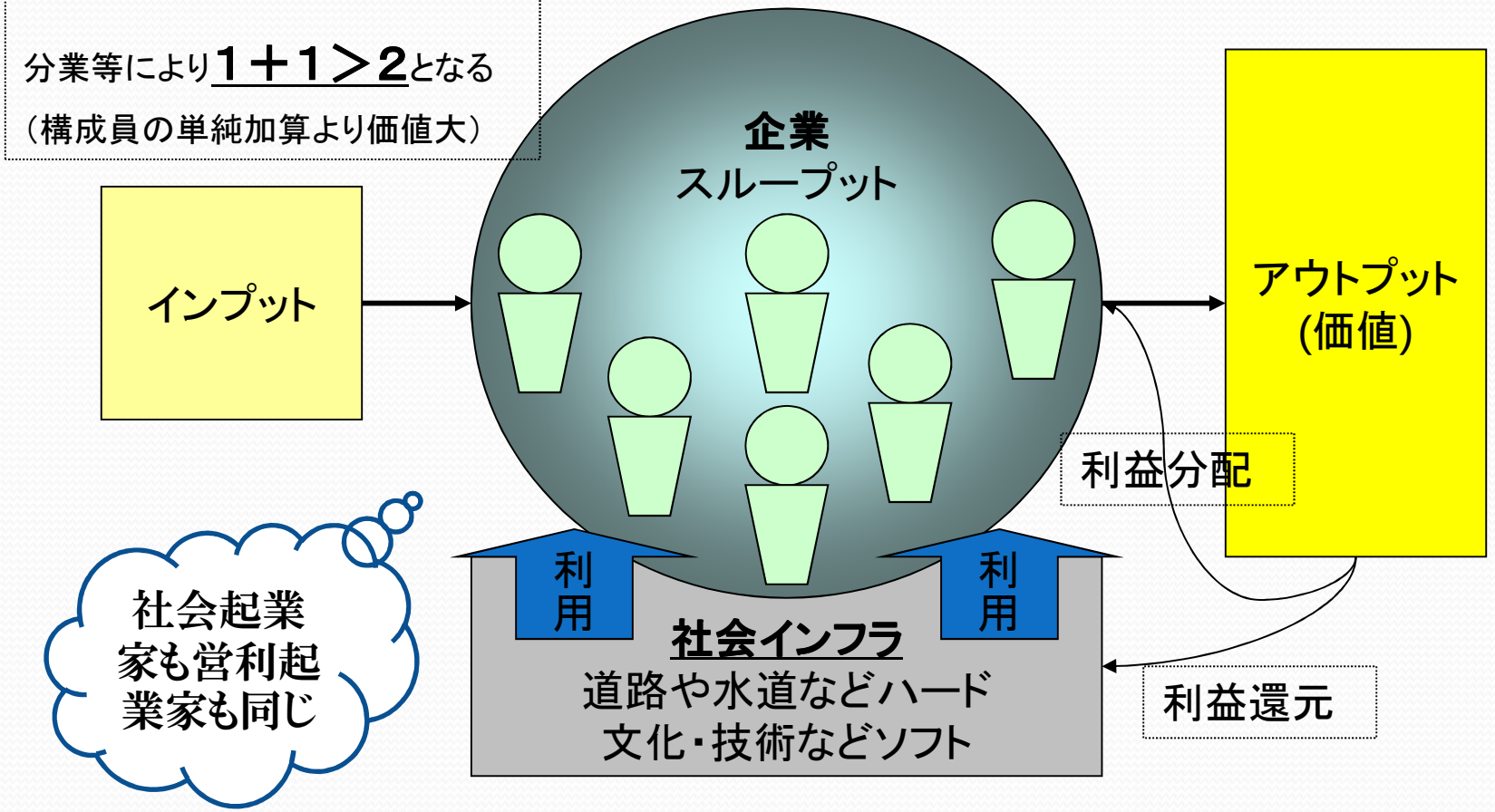
©2012岡田経営労務事務所

企業は社会の公器

組織は価値を創出する

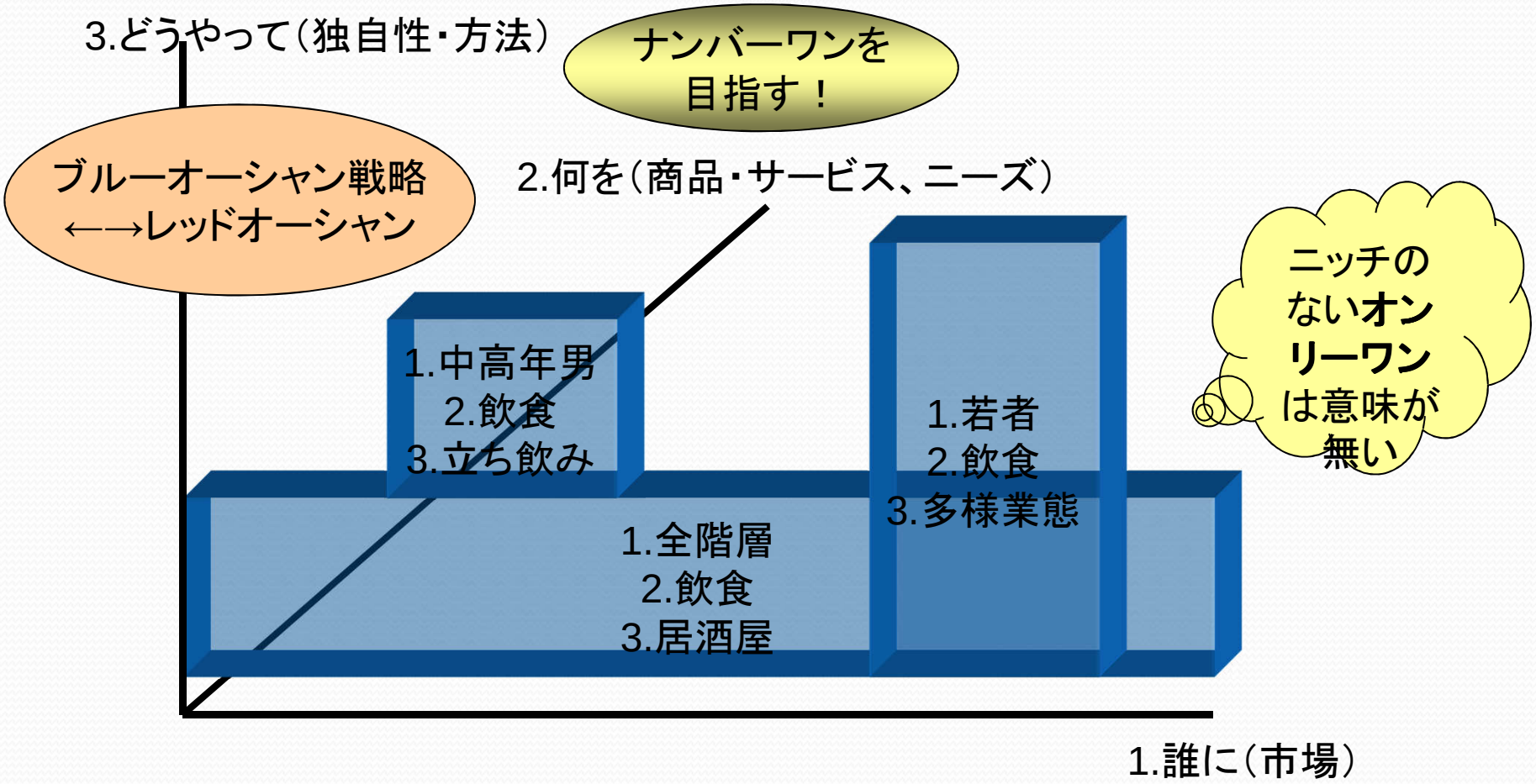
分業等により**1＋1＞2**となる

（構成員の単純加算より価値大）



©2012岡田経営労務事務所

どこで生きるか（ニッチ）



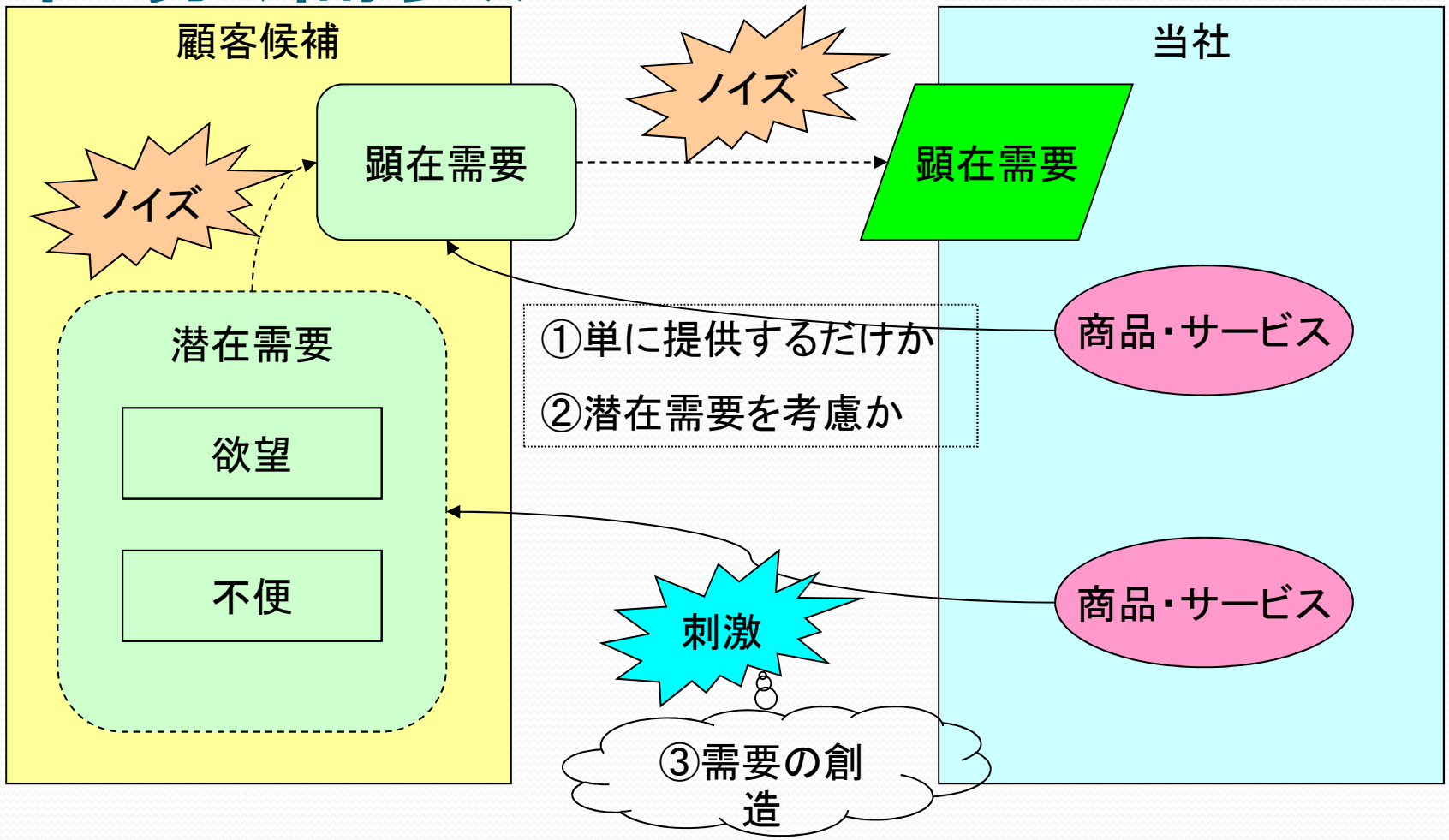
©2012岡田経営労務事務所

提供できる価値の例

- 誰に
  - 片山りんご：イギリス(小玉)、中国(大玉)
  - 子供連れ歓迎の宿：低いベッドや柔らかい床など
- 何を
  - エフピコ：カラートレー(容器→食材演出)
  - 博多久松：おせち料理(楽天で3年連続大賞)
  - 魚の切り身を作る機械(長さ・幅・重さを統一)
- どうやって
  - ジャパネットたかた：商品の使い方や楽しさを提示
  - ポイント(アパレル)：20台店長が街を観察、6週で店頭に、生鮮化
  - 地方電器店：徹底した御用聞き
  - ハンズマン、A-Z：あらゆるものが揃う
  - TTNコーポレーション：24時間畳
  - ダイキョウバリュー：低価格より徹底したサービス
  - 伊都菜彩(いとさいさい)：日本一の直売所(農・魚)
  - 花和楽(かわら)の湯：泊まれない温泉旅館

©2012岡田経営労務事務所

市場(需要)



©2012岡田経営労務事務所

競合との比較(ポジショニング分析)

異なる2軸で評価する

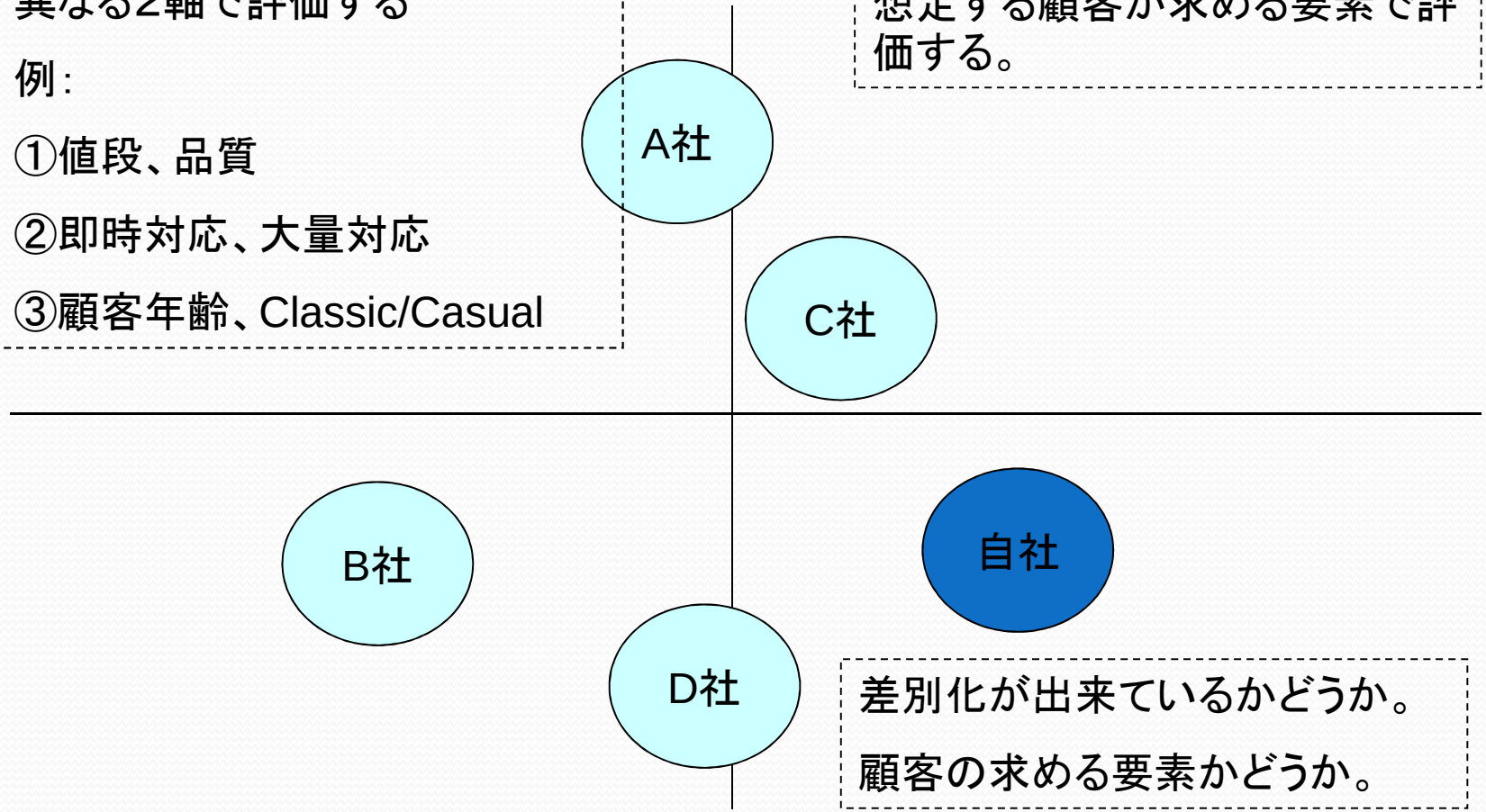
例:

①値段、品質

②即時対応、大量対応

③顧客年齢、Classic/Casual

想定する顧客が求める要素で評価する。



差別化が出来ているかどうか。

顧客の求める要素かどうか。

©2012岡田経営労務事務所

リスクマネジメント基本

リスクとは、0%より大きく100%より小さい、変動要因。

プラスのリスクとマイナスのリスクがある。

リスク特定においては「想定外」は存在しない（経験不足、知識不足等による見落としはある）。

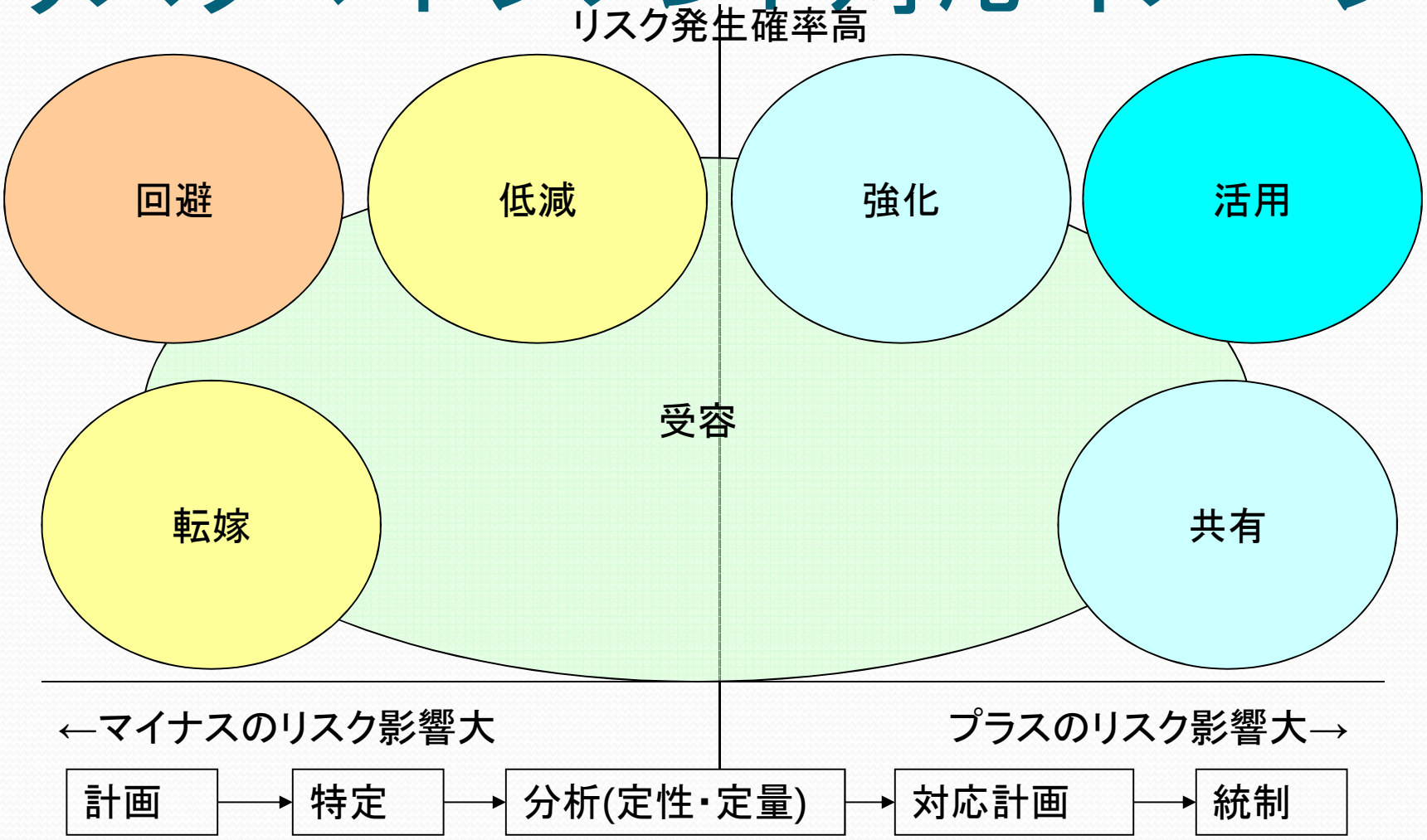
リスクを前に目を閉じ耳を塞ぐのは危険である。

リスク分析は正式なツール（技法）利用でなくて良い。

リスクのすべてに対応するわけではない（次頁参照）。

©2012岡田経営労務事務所

リスクマネジメント対応イメージ



©2012岡田経営労務事務所

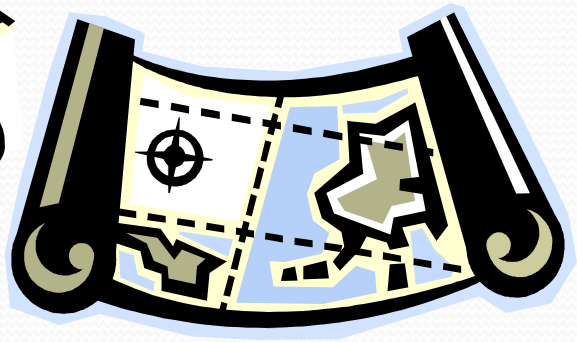
第三章：事業計画の作成

成功するための「物語」、どこをどう行けば成功するのか？

海図がなければ遭難する、貴方はどこへ行こうとしているのか？

Hot Heart, Cool Head

失敗の法則はあるが、成功の法則は無い



©2012岡田経営労務事務所

事業計画は誰のために

- 自分のために
  - 客観視のため（第三者の視点から視野を広げる）
  - 基準を作り振返るため（予実分析）
  - 初志貫徹（ぶれないために）
    - 変化しないということではなく当初の思いや目的を忘れないため
- 資金調達先のために
  - 資金を出しても良い相手だと認めてもらうために
    - 投資、融資
    - 相手先担当者が上司に胸を張って説明できるようなものを！
- 取引先や従業員等のために
  - 長く取引するのに充分だと思ってもらうために
    - どのような企業なのか理解してもらわないと警戒心が溶けない
  - 長く勤め上げたいと思ってもらうために
    - 企業の方向性が見えないと不安、落ち着かない、気持ちが転職に

©2012岡田経営労務事務所

事業計画書構成例

- 概要
  - なぜ創業するのか？事業への思いは？
  - 貴方の会社はどんな会社か（**他との違いは**）
- 分析（現実）
  - SWOT分析（特に機会、強み）
    - 商圏分析や競合分析なども
  - 利益の源泉
    - なぜ儲けることができるのか？（成功要因は？）
- 計画（3～5年後まで）
  - 商品（サービス）開発
  - 売上計画、経費計画
  - 資金（調達、使途）計画
  - 人員・組織計画、投資計画

©2012岡田経営労務事務所

創業の背景と事業内容

- 創業の背景・思い→事業
  - 課題→解決手段
  - 理想→実現手段
- ニッチ（生存領域）を明確に
  - Who(市場/誰に)、What(商品/何を)、How(方法/どう)
- 市場（需要）は何処に
  - 不便を解決する
  - 欲望を満たす
- 競合に勝って利益を出せるのか
  - 顧客にとって、競合と比べて自社を選ぶか

©2012岡田経営労務事務所

スケジュール：開業計画

作業種類	作業項目	担当	開始予定	終了予定	開始実績	終了実績	補足
事業計画	概要計画策定	経営者	H22.11.1	H22.11.10	H22.11.2	H22.11.11	
	詳細計画策定	経営者	H23.1.1	H23.1.10			
法人設立	定款作成	経営者	H22.11.11	H22.11.20	H22.11.12		
	定款認証	経営者	H22.11.22	H22.11.22			
	法人登記	経営者	H22.11.24				
店舗確保	商圏分析	経営者	H22.11.1				
	地域決定	経営者	H22				
	店舗探査	経営者	H22.1				
	店舗契約	経営者	H23.1.11				
	契約金支払	経営者	H23.2.1	H23.2.1			
	内外装工事契約	経営者	H23.2.1	H23.2.1			
	内外装工事実施	契約業者	H23.2.2	H23.2.28			
法律制度	食品衛生責任者	厨房責任者	H23.1.1	H23.1.31			
	保健所許可申請	経営者	H23.2.1	H23.2.28			
設備準備	厨房設備購入	経営者	H23.2.1				
	フロア設備購入	経営者	H23.2.1				
	什器類購入	経営者	H2				
商品開発	メニュー開発	厨房責任者	H22.1				
	仕入先交渉	経営者	H23.2.1				
開店準備	メニュー表作成	経営者	H23.2.6	H23.2.28			
	プレオープン	経営者	H23.3.1	H23.3.3			近親者招待

段取り八分
作業項目は漏れなく
スケジュールには余裕を

資金調達相談は三ヶ月以上
早めに各種相談窓口を利用

©2012岡田経営労務事務所

企業理念を明確にしよう

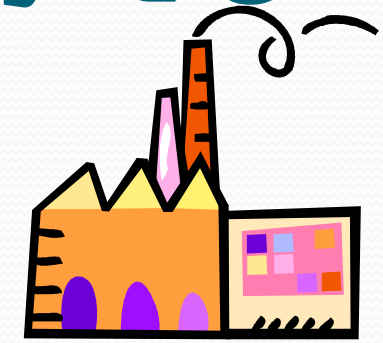
- 金儲けOK、功名心OK、でも社会との協調が重要
  - 「結果として」金持ちになる、などはOK
- 企業は社会に役立つ存在でなければ残らない
  - 社会の歯車である必要がある
  - 価値を生み出すのが企業である
  - 価値を社会に還元するのが企業である
  - 利益を収奪するだけなら社会から排除される
- 理念なき利益は犯罪、利益なき理念は寝言
  - 伝二宮尊徳
- 自社が追い求める姿を提示して理解してもらう
  - 外部の人に理解・信頼してもらうため
  - 内部の人の方向性を一致させるため

©2012岡田経営労務事務所

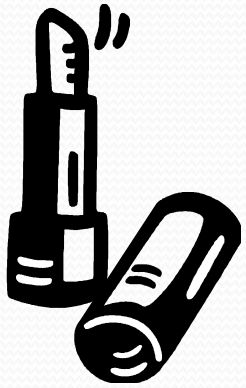
自社の存在意義を考える

家具部品の板を
加工する

強みはどこにあり
顧客の何に応えるか



いかなる材木も要望どおりに
加工する



化粧品を作る

強みはどこにあり
顧客の何に応えるか

Kanebo, For Beautiful
Human Life.

©2012岡田経営労務事務所

SWOT分析：結果を表に

中小企業
攻撃は最大の防御
少ない経営資源活用
リスクへの備え要

		外部環境	
		機会	脅威
内部環境	強み	**積極攻勢戦略**	差別化戦略
	弱み	段階戦略	防衛・撤退戦略

©2012岡田経営労務事務所

SWOT分析：検討要素

外部環境

種類	No	切口(1)	切口(2)
マクロ(将来影響・間接影響)	1	環境	
	2	人口統計	
	3	政治	
	4	経済	
	5	文化	
	6	技術	
ミクロ(直接影響)	1	市場	立地
	2	競争業者	業界
	3	供給業者	消費者
	4	中間業者	競合

内部環境

種類	No	切口(1)	切口(2)
経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)	1	生産能力	経営基本
	2	財務力	財務
	3	研究開発力	労務
	4	人材	販売
	5	購買力	仕入
	6	組織風土	店舗
	7	マーケティング力	商品
関係	1	所属先	
	2	連携先	
	3	自社評価	

©2012岡田経営労務事務所

収支計画：根拠

- 売上根拠
  - 同業同程度立地での経験から
  - 業界平均から(坪当たり売上高等)
  - 立地等を考慮したシミュレーション(数字を元に想像)
  - B2Bの場合、既に受注条件が決まっていると強い
  - 通常は最初からいきなり売れることは無い
  - 季節要因なども反映する
- 原価根拠
  - 同業同程度立地での経験から
  - 業界平均から(業種毎)
  - 仕入先等との交渉結果を反映できると強い
- 販管費根拠
  - 漏れなく積み上げ

©2012岡田経営労務事務所

業種別売上根拠ポイント

- 製造業
  - 売上=平均単価x(取引先数x平均数量)
  - 限界：生産性/時間 x 労働時間 x 歩留 + 外注
  - 強み：規模？価格？品質？融通性？即対応？
- 卸・小売業
  - 売上=平均単価x(通行量x来店率x買上個数)
  - 来店率：外観(興味を惹く)、固定客数、等が影響
- 飲食・サービス業
  - 売上=平均単価x(席数x有効率x回転率)
  - 座席有効率：4人掛け席で平均は3人程度等
  - 朝・昼・午後・夜・深夜、曜日別、に検討が望ましい

©2012岡田経営労務事務所

収支計画：売上

席数	20	有効席数	14	営業日	25	
ケース	時間帯	回転数	平均単価	売上(日)	売上(月)	売上合計
夢想	昼(ランチ)	2.0	1,000	28,000	700,000	
	午後	2.0	600	16,800	420,000	
	夜	3.0	2,000	84,000	2,100,000	3,220,000
目標	昼(ランチ)	1.5	800	16,800	420,000	
	午後	1.0	600	8,400	210,000	
	夜	2.0	2,000	56,000	1,400,000	2,030,000
堅実	昼(ランチ)	1.0	800	11,200	280,000	
	午後	1.0	500	7,000	175,000	
	夜	1.5	1,500	31,500	787,500	1,242,500
必達	昼(ランチ)	1.0	700	9,800	245,000	
	午後	0.5	500	3,500	87,500	
	夜	1.0	1,500	21,000	525,000	857,500
最悪	昼(ランチ)	0.5	600	4,200	105,000	
	午後	0.5	400	2,800	70,000	
	夜	0.5	1,000	7,000	175,000	350,000

※堅実ケースで収支計画や資金調達計画を立てるが上下への変動リスクも考慮しておく

※最悪ケースでいつまで耐えられるか…その間に立て直しが可能

©2012岡田経営労務事務所

収支計画：原価≒変動費

- 製造原価
  - 仕入(材料・部品)：製品毎原価率
    - 仕入先との交渉結果を元にすることが望ましいor経験実績
    - 歩留まり率や廃棄製品分も考慮する
  - 労務費：製品毎作業工数と賃金単価
  - 外注費：製品毎発注単価
    - 外注先との交渉結果を元にすることが望ましいor経験実績
  - 経費：その他経費を計上
- 商業原価
  - 仕入(材料、商品)：原価率(商品種別毎)
    - 経験や業界標準、仕入先との交渉結果等から計上する
  - 値入率=(予定販売価格－仕入原価)÷予定販売価格
  - 粗利率=(実際販売価格－仕入原価)÷実際販売価格
    - 廃棄率も考慮…(売上合計－仕入合計(廃棄分含む))÷売上合計

©2012岡田経営労務事務所

収支計画：販売管理費、他

- 販売管理費＝営業に係わる経費≒固定費
  - 人件費：製造労務費以外(経営者やパート含む)
  - 維持費：家賃、水道光熱費、等
  - 活動費：宣伝、交際、交通、等
  - 減価償却費：開業費や設備費等「資産」計上分
    - 費用収益対応の法則
    - 現金の変化は無いが帳簿上の利益に影響
- 営業外収益・費用
  - 預金利息等の収益
  - 借入金支払利息や手形割引料などの費用
- 特別利益・損失
  - 臨時的・例外的な利益や損失

©2012岡田経営労務事務所

収支計画：これだけは把握する

- 売上高
  - 何が、どれだけ売れているのか
  - 単価と数量も把握すると、減少時の対応がしやすい
- 売上高総利益率(粗利率)または原価率
  - 原価率の上昇は原価低減対策が必要
  - 粗利率の向上が難しければ売上数量を上げる
- 営業利益率または販売管理比率
  - 販売管理比率の上昇は費用節減が必要
  - 売上が減ってきたら固定費を削減して耐える
- 現金収支
  - 現金不足(ショート)は致命的
  - 予め余裕を持って資金調達を行う(慌てると条件不利)

©2012岡田経営労務事務所

資金調達・返済計画を立てよう

- 資金使途
  - 設備資金（減価償却対象）…創業の場合、初期費用
    - 設立費用、事務所保証金等、内外装費、機械設備購入費、等
    - 節約し必要最小限に留める、小さく生んで大きく育てる
  - 運転資金
    - 「収支計画」での必要額…当初は赤字が多い
    - 通常は2～3か月分程度まで融資
- 資金調達
  - 創業の場合、融資は自己資金の2倍程度まで
    - 自己資本が少ないと準備不足＆体力不足と判断も
    - 注）自己資本≠資本金
- 収支計画書への反映
  - 現金収支に融資での調達分を反映（不足分補填）
  - 融資返済計画を反映（税引き後利益から支払）

©2012岡田経営労務事務所

融資実践(1)

- 金融機関は「返せる人に貸す」
  - 返す実績を積み上げれば信用に繋がる
  - 経営が厳しくなっても実績があれば可能性が
  - 返せるかどうかが審査部門の関心事
    - しっかりした事業計画、安定した担保、資産の有る保証人、保証協会
- 融資の出し手
  - 民間金融機関
    - 都銀、地銀、信金、信組、農協、…
  - 政府系金融機関
    - 日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、…
- 融資の支援者
  - 東京都信用保証協会
  - 都、区、等の融資斡旋（利子補給など）
  - 東京商工会議所

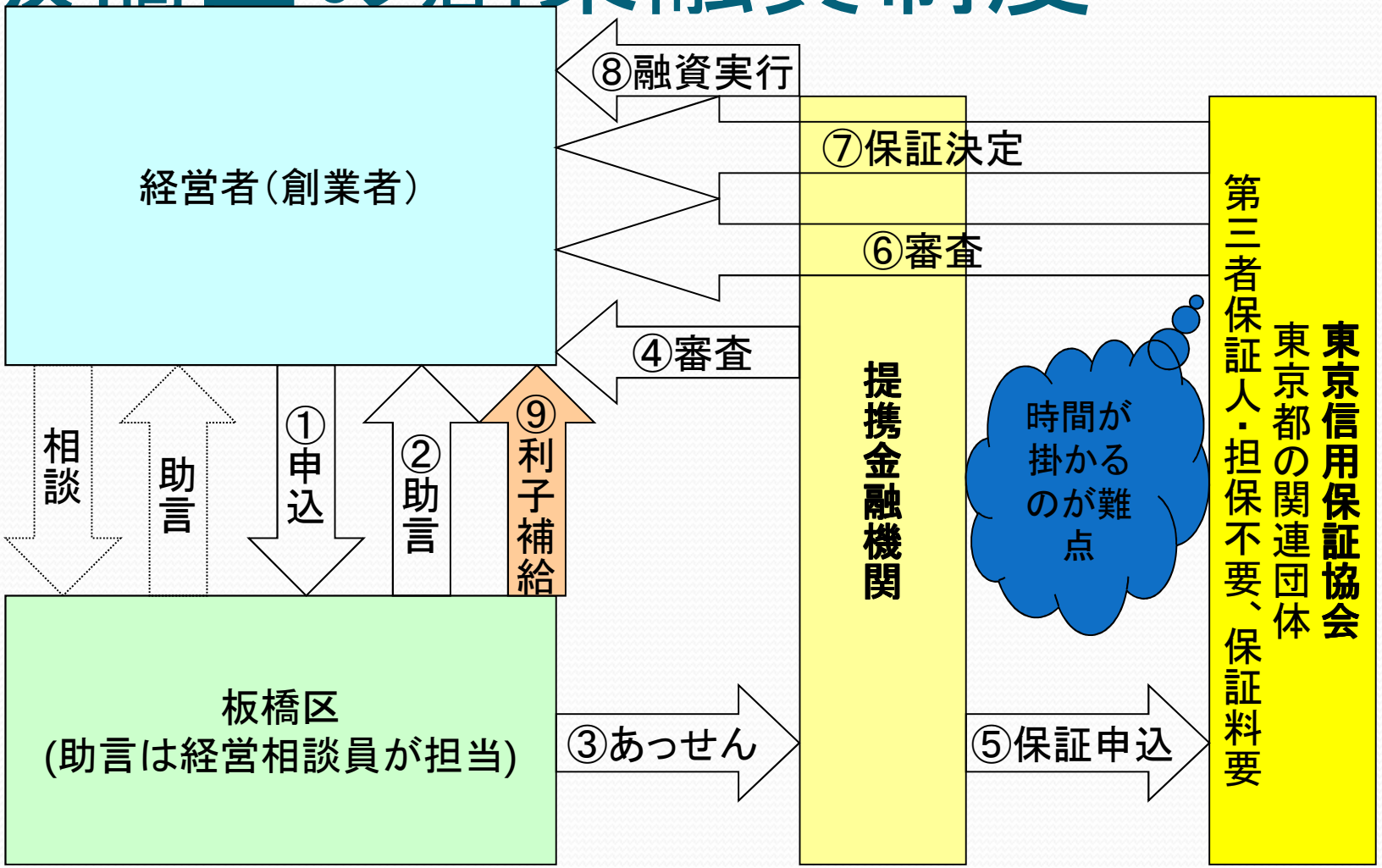
©2012岡田経営労務事務所

融資実践(2)

- 貸せない事業計画
  - 悪い事業計画例参照
    - 独り善がり、抽象的、説明不足、業界用語駆使、…
  - 数字の整合性が取れてない、根拠が薄い
    - 金融機関にとって数字が一番大切
  - 見栄っ張り…必要以上に豪華な設備等
- 貸せない経営者
  - 経営状況（数字）を知らない
    - 利益状況が分からなければどうやって返せる？
    - 財務分析までしなくて良いが現金収支は把握すること
  - いい加減（約束を守らない等）
    - 返済もいい加減では、と不信感
  - 極端な悲観論者・楽観論者（または自信家）
    - 特に後者はありがち、「なんとかなる」と言われても…

©2012岡田経営労務事務所

板橋区の創業融資制度



©2012岡田経営労務事務所

付録：忘れがちなコスト

- 税金
  - 個人事業主
    - 所得税(国)、住民税(都/区)、個人事業税(都)
  - 法人
    - 法人税(国)、法人住民税(都)、法人事業税(都)
  - 消費税（預かり分－支払済み）
- 従業員分
  - 源泉徴収(所得税)、特別徴収(住民税)
  - 社会保険料(健康保険、厚生年金)
  - 労働保険料(雇用保険)
- 法定福利厚生費
  - 社会保険料(健康保険、厚生年金)
  - 労働保険料(雇用保険、労働者災害補償保険)

©2012岡田経営労務事務所

付録：創業支援(相談等)

- 支援機関
  - 板橋区立企業活性化センター
  - 板橋区産業経済部　産業振興課　産業支援G
  - 板橋区中小企業振興公社
  - 東京商工会議所
  - 東京都中小企業振興公社
  - 中小企業基盤整備機構
  - 板橋青色申告会
- 士業
  - 中小企業診断士
  - 税理士
  - 行政書士、司法書士
  - 社会保険労務士

©2012岡田経営労務事務所

付録：相談窓口の賢い利用

- 傍目八目
  - 専門家の経験と知識に基づいた冷静な助言は有用
  - 専門家毎にそれぞれの意見…惑わされないこと
- 決断は本人
  - 創業への思いは本人だけ
  - 成功も失敗も本人に帰属→決断は本人の責任で
- 余裕を持って相談に、進捗に応じて
  - (1)事業準備を始める前
  - (2)事業が具体化して収支見込が見えてきた段階
  - (3)店舗が見つかるなど具体化した段階
  - (4)融資の申込など
- 資料を準備して行く
  - 事業計画書の概要版程度は欲しい

©2012岡田経営労務事務所